

**PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI 2 TEMBILAHAN
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Muhamad Nurlin

mnurlinyunus@gmail.com

SMAN 1 Tembilahan – Kabupaten Indragiri Hilir

ABSTRACT

This study aims to describe the influence of the principal's leadership function on the performance of teachers at SMP Negeri 2 Tembilahan, Indragiri Hilir Regency. The study population included all 35 Tembilahan Junior High School teachers, who were also the study sample. Data collection is done by questionnaire. Then the data were analyzed with multiple regression analysis techniques. The results showed that partially the principal's leadership function consisting of the educator function, manager function, administrator function, supervisor function, innovator function and motivator function significantly influence teacher performance. The motivator function is the dominant variable influencing the performance of teachers in SMP Negeri 2 Tembilahan, Indragiri Hilir Regency. Simultaneously the leadership function of the principal consisting of the educator function, manager function, administrator function, supervisor function, innovator function and motivator function significantly influences the performance of teachers in SMP Negeri 2 Tembilahan, Indragiri Hilir Regency.

Keywords: *teacher performance, school principal's leadership function*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh fungsi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Populasi penelitian meliputi keseluruhan guru SMP Negeri 2 Tembilahan yang berjumlah 35 orang, yang juga sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Selanjutnya data dianalisis dengan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari fungsi pendidik, fungsi manajer, fungsi administrator, fungsi supervisor, fungsi inovator dan fungsi motivator berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Fungsi motivator merupakan variabel dominan mempengaruhi kinerja guru SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Secara simultan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari fungsi pendidik, fungsi manajer, fungsi administrator, fungsi supervisor, fungsi inovator dan fungsi motivator berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Kata kunci : kinerja guru, fungsi kepemimpinan kepala sekolah

PENDAHULUAN

Standar nasional pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Pendidikan adalah salah satu institusi yang berperan menyiapkan sumber daya manusia. Sejalan dengan perkembangan zaman, tantangan yang dihadapi sistem pendidikan semakin meningkat baik kualitas, kuantitas maupun relevansinya. Sistem pendidikan yang bermutu akan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian maka perkembangan suatu bangsa salah satunya di tentukan oleh pendidikan, semakin bermutu pendidikan suatu bangsa semakin besar kemungkinan bangsa itu untuk maju.

Bangsa Indonesia sebagai bangsa yang berkembang mulai menyadari pentingnya pendidikan, hal ini dapat di lihat dari semakin pedulinya pemerintah terhadap pendidikan. Dengan adanya anggaran untuk pendidikan yang terus meningkat walaupun masih jauh dari yang di harapkan. Juga tidak kalah pentingnya disahkannya Undang-undang guru dan dosen yang memberikan harapan kepada para pendidik yang selama ini dianak tirikan walaupun demikian budaya lama dalam pendidikan sulit untuk dihilangkan, hal ini dibuktikan adanya sekolah yang masih menunggu Juknis atau Juklak, ulangan bersama. Bagaimanapun juga merubah hal ini sulit dan perlu waktu yang lama.

Salah satu penentu keberhasilan pendidikan adalah kinerja guru. Menurut Hamzah B Unu (2007) kinerja guru adalah hasil kerja guru yang direfleksikan dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, disiplin, profesional guru dalam proses pembelajaran. Berdasarkan pengertian di atas bahwa tugas guru

bukan saja mengajar semata, tetapi dimulai dari perencanaan sampai dengan penilaian.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasi, membina dan penentu arah kebijakan, juga menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal, artinya siapapun yang menjalankan tugas kepemimpinan akan berinteraksi dengan orang lain Oleh karena itu kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, oleh karena itu sulit untuk memberikan penjelasan tentang kepemimpinan secara lengkap. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki ketrampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama - sama melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi, diharapkan pemimpin itu mampu membina bawahanya menjadi mahir secara teknis, memiliki kerangka konseptual yang mendukung visi dan inisi serta memiliki hubungan antar personal yang baik, bersemangat dalam bekerja, loyal, dan bermoral tinggi. Ringkasnya, pemimpin harus mampu mengembangkan segenap potensi anak buah dalam iklim sosial yang menyenangkan. Kepala sekolah di lembaga pendidikan tingkat dasar sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam pemantapan kinerja guru dan karyawan. Sebab kepala sekolah yang menangani langsung masalah administrasi dan manajemen sekolah sampai pemberdayaan guru sehingga dapat dikatakan bagus tidaknya kinerja guru dan karyawan tergantung pada peran

kepala sekolah dalam mengelola lembaga tersebut.

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu, diantaranya penelitian Roslena Septiana dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru, (2) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Wonosari. Populasi dalam penelitian ini semua guru SMP Negeri Wonosari yang berjumlah 95 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian yaitu (1) Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Wonosari.

Basilius Redan Werang dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kota Merauke. Penelitian penelitian ini bertujuan untuk menemukan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru, dan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru. Populasi penelitian meliputi 81 orang guru sekolah dasar negeri di Kota Merauke. Tabel Krejcie digunakan sebagai pedoman untuk memilih sampel, yakni 69 orang guru, atau 85,19% populasi. Data penelitian yang terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru, kepuasan kerja guru, dan kinerja guru diiringi dengan

menggunakan instrumen yang berupa kuesioner. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan *path analysis* dengan bantuan program computer *SPSS for Windows Release 15*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah, moral kerja guru, dan kepuasan kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kiswanti dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), iklim organisasi sekolah (X2), dan kinerja guru (Y). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak tinggi yaitu mencapai prosentase 80,10%; (2) iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 66,59%; (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama –sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 80,10%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Hani Handoko (1994:135) menjelaskan bahwa, "penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

Fungsi Kepemimpinan Kepala sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Sebagai Edukator Kepala Sekolah harus memiliki strategi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan bagi sekolahnya. Untuk kepentingan tersebut Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan sedikitnya

4 macam nilai yakni : pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

- 1) Pembinaan mental yaitu : Membina para tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak menciptakan iklim yang kondusif agar tenaga pendidik menjalankan tugas dengan baik.
- 2) Pembinaan moral yaitu : Membina para tenaga pendidik yang berkaitan dengan hal-hal ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap dan kewajiban.
- 3) Pembinaan fisik yaitu : Membina tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriyah.
- 4) Pembinaan artistik yaitu : Membina tenaga pendidik tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap keindahan dan seni.

Berdasarkan uraian diatas bahwa Kepala Sekolah sebagai Edukator harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga pendidik terhadap pelaksanaan tugasnya.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melaksanakan tugasnya Kepala Sekolah harus memiliki strategi untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Melalui proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan arah anggota organisasi sekolah.

Pertama : Memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif adalah : Bahwa dalam peningkatan pendidikan kepala sekolah harus mementingkan kerja sama baik dengan tenaga pendidik atau pihak lain mendayagunakan sumber daya manusia untuk mewujudkan visi misi juga mampu menghadapi berbagai persoalan dan berfikir secara analitik dan konseptual

Kedua : Memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya secara persuasif dan dari hati kehati, Kepala Sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan para pendidik untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Ketiga : Mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik : Kepala Sekolah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga pendidik dalam setiap kegiatan di sekolah (Partisipatif).

Berdasarkan uraian diatas bahwa kepala sekolah harus mempunyai kemampuan menyusun program sekolah, memberdayakan tenaga pendidik, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai Administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengolahan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah, yaitu Kemampuan mengolah kurikulum administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan mengolah administrasi keuangan.

- 1) Kemampuan mengolah kurikulum diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi, pembelajaran, bimbingan konseling, kegiatan

praktikum dan data di perpustakaan.

- 2) Kemampuan mengolah administrasi beserta didik diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data kegiatan ekstra dan penyusunan administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
- 3) Kemampuan mengolah administrasi personalia diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi guru dan non guru.
- 4) Kemampuan mengolah administrasi sarana dan prasarana diwujudkan dengan pengembangan administrasi gedung dan ruang, mebel, mesin kantor (AMK), buku atau bahan pustaka, alat laboratorium, dan kelengkapan administrasi alat bengkel dan workshop.
- 5) Kemampuan mengolah administrasi kearsipan diwujudkan dalam kelengkapan administrasi surat-menyurat.
- 6) Kemampuan mengolah administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat, dari pemerintah dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan untuk mendapatkan bantuan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa Kepala Sekolah harus dapat menjalankan berbagai fungsi administrasi agar program kerja sekolah dapat berjalan lancar.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Tugas Kepala Sekolah sebagai Supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menurut Sergiovani dan Starrat (dalam Mulyasa, 2005 : 111) menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang

dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Dalam pelaksanaannya Kepala Sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip (1) Hubungan Konsultatif (2) dilaksanakan secara demokratis (3) berpusat pada tenaga kependidikan (4) dilagukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

- 1) Diskusi kelompok : Merupakan kegiatan yang dilakukan bersama guru dan melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah dalam mencapai keputusan.
- 2) Kunjungan kelas : Hal ini digunakan sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan secara langsung.
- 3) Pembicaraan Individual : Merupakan teknik bimbingan dan konseling yang dapat digunakan untuk memberikan konseling kepada guru baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.
- 4) Simulasi pembelajaran : Merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi oleh Kepala Sekolah sebagai guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai Introspeksi diri.

Berdasarkan uraian diatas Kepala Sekolah sebagai supervisor harus di

wujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan. Serta memanfaatkan hasilnya.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka menjalankan fungsinya, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi keteladanan kepada seluruh tenaga pendidik. Hal ini akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

Konstruktif dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah harus mendorong dan membina tenaga pendidik agar berkembang secara optimal. Kreatif dimaksudkan kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam pelaksanaan tugasnya agar para pendidik dapat memahami apa yang disampaikan kepala sekolah sebagai pimpinan. Delegatif yaitu kepala sekolah berupaya mendelegasikan tugas sesuai dengan deskripsi tugas sesuai jabatan serta kemampuan masing-masing tenaga pendidik. Integratif yaitu kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. Rasional dan obyektif yaitu kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan dan rasio dan obyektif. Pragmatis kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Keteladanan bahwa kepala sekolah harus memberikan teladan atau contoh yang baik pada setiap tenaga pendidik. Adaptabel dan fleksibel artinya kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel menghadapi situasi baru serta

menciptakan situasi kerja yang menyenangkan.

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala Sekolah harus memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan sumber belajar.

- 1) Pengaturan lingkungan: Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pengaturan lingkungan mencakup, ruang kerja, ruang belajar, ruang perpustakaan ruang laboratorium, dsb.
- 2) Pengaturan suasana kerja suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan.
- 3) Disiplin dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah Kepala Sekolah harus menanamkan disiplin kepada tenaga pendidik.
- 4) Dorongan : Keberhasilan suatu organisasi/lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal dan motivasi adalah faktor yang paling dominan.
- 5) Penghargaan : Ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif.

Berdasarkan uraian diatas bahwasanya kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi kepada setiap tenaga pendidik sesuai dengan karakteristik individu agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Dalam penelitian ini akan digunakan rancangan (design) penelitian explanatory (penjelasan) yaitu suatu penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent dan mengajukan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989).

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif, yakni penelitian yang berlangsung secara ilmiah dan sistematis. Pengamatan yang dilakukan mencakup segala hal yang berhubungan dengan objek penelitian, fenomena dan hubungan yang ada antar variabel. Penelitian kuantitatif dikembangkan dengan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan atau hipotesis.

Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Analisis regresi linier berganda adalah untuk mengetahui adanya pengaruh variabel bebas baik secara parsial dan simultan, dan dilakukan karena variabel bebasnya lebih dari satu. Jadi analisis ini dapat dilakukan jika jumlah variabel bebasnya minimal dua (Sugiyono, 2013).

Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + e_i$$

Dalam hal ini:

$$Y = \text{Kinerja Guru}$$

X_1 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Pendidik
 X_2 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer
 X_3 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Administrator
 X_4 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor
 X_5 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Inovator
 X_6 = Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Motivator
 β_0 = intercept
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ = koefisien regresi
 e_i = factor pengganggu (random error)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekolah Menengah Pertama yang selanjutnya disingkat menjadi SMP Negeri 2 Tembilahan berdiri pada tahun 1982 berdasarkan surat keputusan kepala kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Riau Nomor: 0299/0/1992 Tahun 1982. Pada saat itu bernama SMP Negeri 3 Tembilahan. Kemudian pada tahun 2007 berubah nama menjadi SMP Negeri 2 Tembilahan dengan alamat Jl. Tanjung Harapan Kelurahan Sungai Beringin Kecamatan Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Data responden dalam penelitian ini untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Adapun data responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan/kepangkatan. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa dari 35 responden sebanyak 6 orang (17,14%) adalah responden laki-laki, sebanyak 29 orang (82,86%) adalah responden perempuan.

Kemudian data responden berdasar usia diketahui bahwa responden yang berusia dibawah 25 tahun sebanyak

1 orang (2,86%), responden yang berusia antara 25–35 tahun sebanyak 4 orang (11,43%), responden yang berusia antara 36–45 tahun terdapat sebanyak 7 orang (20%), responden yang berusia antara 46–55 tahun sebanyak 21 orang (60%), responden yang berusia diatas 55 tahun sebanyak 2 orang (5,71%).

Berikutnya responden berdasarkan pendidikan terakhir diketahui bahwa yang pendidikan D1 sebanyak 2 orang (5,71%), responden dengan jenjang pendidikan D3 sebanyak 1 orang (2,86%), responden dengan jenjang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 30 orang (85,71%), sedangkan responden dengan jenjang pendidikan Pascasarjana (S2) sebanyak 2 orang (5,71%).

Selanjutnya responden berdasarkan masa kerja yang memiliki masa kerja dibawah 2 tahun sebanyak 2 orang (5,71%), responden yang memiliki masa kerja antara 2–4 tahun sebanyak 3 orang (8,57%), responden yang memiliki masa kerja antara 5–7 tahun terdapat sebanyak 1 orang (2,86%), responden yang memiliki masa kerja antara 8–10 tahun sebanyak 12 orang (34,29%), dan responden yang memiliki masa kerja 10 tahun lebih sebanyak 17 orang (48,57%).

Terakhir responden berdasarkan golongan / kepangkatan yang termasuk non golongan sebanyak 5 orang (14,29%), responden dengan golongan III sebanyak 10 orang (28,57%), dan responden dengan golongan IV sebanyak 20 orang (57,14%).

Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk meramalkan bagaimana naik turunnya variabel terikat, bila variabel bebas sebagai faktor prediktor dinaikan atau diturunkan nilainya. Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri

Hilir, serta untuk menguji dan membuktikan kebenaran atas hipotesis penelitian yang diajukan.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen seperti tertera pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.577	.384		2.081	.009
	X1	.221	.111	.153	2.992	.046
	X2	.247	.119	.172	2.080	.047
	X3	.366	.146	.244	2.500	.019
	X4	.234	.111	.123	2.102	.045
	X5	.117	.059	.255	2.988	.047
	X6	.444	.177	.145	2.509	.018

a. Dependent Variable: Y

Sesuai dengan model analisis yang digunakan, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + e_i$$

$$Y = 0,577 + 0,221.X_1 + 0,247.X_2 + 0,366.X_3 + 0,234.X_4 + 0,117.X_5 + 0,444.X_6$$

Nilai-nilai koefisien regresi linier berganda dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 0,577 menunjukkan apabila variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator bernilai 0, maka kinerja guru sebesar 0,577 satuan. Hal ini berarti tanpa adanya variabel bebas yaitu variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator, kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan tetap sebesar 0,577.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai pendidik (β_1) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai pendidik (β_1) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai pendidik (β_1) sebesar 0,221 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai pendidik (β_1) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami perubahan sebesar 0,221 dikali satu satuan.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai manajer (β_2) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai manajer (β_2) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai manajer (β_2) sebesar 0,247 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai manajer (β_2) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami perubahan sebesar 0,247 dikali satu satuan.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai administrator (β_3) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai administrator (β_3) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai administrator (β_3) sebesar 0,366 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai administrator (β_3) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan

mengalami perubahan sebesar 0,366 dikali satu satuan.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai supervisor (β_4) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai supervisor (β_4) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai supervisor (β_4) sebesar 0,234 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai supervisor (β_4) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami perubahan sebesar 0,234 dikali satu satuan.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai inovator (β_5) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai inovator (β_5) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai inovator (β_5) sebesar 0,117 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai inovator (β_5) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami perubahan sebesar 0,117 dikali satu satuan.

Koefisien regresi kepala sekolah sebagai motivator (β_6) bernilai positif (+) yang artinya jika variabel kepala sekolah sebagai motivator (β_6) mengalami peningkatan, maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir juga akan mengalami peningkatan atau sebaliknya. Nilai koefisien regresi variabel kepala sekolah sebagai motivator (β_6) sebesar 0,444 yang menunjukkan bahwa jika variabel kepala sekolah sebagai motivator (β_6) mengalami perubahan sebesar satu satuan maka variabel kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir

akan mengalami perubahan sebesar 0,444 dikali satu satuan.

Nilai Koefisien Regresi (*R Square*)

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir dapat ditentukan dengan besarnya nilai *R square*. Berdasarkan hasil analisis, nilai *R square* yang diperoleh seperti tertera dalam Tabel 2.

Tabel 2
Besaran Nilai Koefisien Regresi (*R square*)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.983 ^a	.967	.959	.612

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X3, X1, X2, X5

Berdasarkan data dalam Tabel 2 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,967. Ini artinya kontribusi variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,967 atau 96,7%. Sedangkan sisanya sebesar 0,033 atau 3,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis secara Simultan

Pengujian ini digunakan untuk mendeskripsikan secara simultan pengaruh variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negari 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Adapun kriteria yang digunakan

dalam Uji F hitung dalam penelitian apabila :

- Jika nilai signifikan $< 0,05$, hipotesis diterima, yang artinya secara simultan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.
- Jika nilai signifikan $> 0,05$ hipotesis ditolak, yang artinya secara simultan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan diperoleh hasil yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Secara Simultan (Nilai F hitung)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	303.064	6	50.511	134.971	.000 ^a
Residual	10.479	28	.374		
Total	313.543	34			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X3, X1, X2, X5

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis ANOVA^a dalam Tabel 3 diperoleh nilai F hitung sebesar 134,971 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang ternyata lebih kecil dari derajat kebebasan yang digunakan yaitu sebesar 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian terlihat bahwa variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai

supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Berdasar pengujian tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, atau dengan kata lain bahwa hipotesis penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Artinya variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Pengujian Hipotesis secara Parsial

Uji t (uji parsial) ini adalah untuk mengetahui berpengaruh (signifikan) atau tidak antara variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai inovator dan sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Pengujian hipotesis dilakukan uji statistik yaitu uji t, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Jika nilai signifikansi lebih kecil dari nilai α (0,05) (signifikan $< 0,05$) hipotesis diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- Jika nilai signifikansi lebih besar dari nilai α (0,05) (signifikan $> 0,05$) hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

Dengan ketentuan penerimaan dan penolakan pengujian hipotesis secara parsial, maka berdasarkan hasil nilai signifikansi terdapat dalam Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Secara Parsial (Nilai t Hitung)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.577	.384		2.081	.009
	X1	.221	.111	.153	2.992	.046
	X2	.247	.119	.172	2.080	.047
	X3	.366	.146	.244	2.500	.019
	X4	.234	.111	.123	2.102	.045
	X5	.117	.059	.255	2.988	.047
	X6	.444	.177	.145	2.509	.018

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan data dalam Tabel 4 diperoleh hasil hipotesis : Koefisien nilai variabel fungsi pendidik, diperoleh nilai t hitung 2,992 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,046. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,046 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi pendidik berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai variabel fungsi manajer, diperoleh nilai t hitung 2,080 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,047 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi manajer berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai variabel fungsi administrator, diperoleh nilai t hitung 2,500 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,019. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,019 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi administrator berpengaruh terhadap kinerja guru di

SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai variabel fungsi supervisor, diperoleh nilai t hitung 2,102 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,045 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi supervisor berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai variabel fungsi inovator, diperoleh nilai t hitung 2,988 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,047 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi inovator berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai variabel fungsi motivator, diperoleh nilai t hitung 2,509 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,018. Dengan demikian nilai signifikansi yang didapat ternyata lebih kecil dari nilai derajat kesalahan yaitu sebesar 0,05 ($0,018 < 0,05$). Hasil itu menunjukkan secara parsial variabel fungsi motivator berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir.

Pembahasan

Pengaruh Fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMPN 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan fungsi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dibuktikan. Dengan adanya peningkatan fungsi kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah erat kaitannya dengan manajemen sekolah, sebab sukses tidaknya suatu tujuan yang hendak dicapai oleh suatu lembaga

sekolah sangat tergantung dari fungsi kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus bisa mempengaruhi para guru untuk dapat meningkatkan proses belajar mengajar. Hal ini sesuai pendapat Manulang (2001) Mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut Josep C. Rost (dalam Safaria, 2004) Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Sementara Fiedler (dalam Masyhud dan Khusnurdilo, 2003) Kepemimpinan adalah individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kelompok yang terkait dengan tugas. Sedangkan Pondy (dalam Masyhud dan Khusnurdilo, 2003) mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktivitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku namun memberi pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan. Menurut Covey (2005) Kepemimpinan adalah mengkomunikasikan kepada pihak lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka dapat melihat hal itu dalam diri mereka. Robinson (dalam Hamzah B. Lino, 2007) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Oleh karena itu maka kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini strategi kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting, karena laju perkembangan kegiatan atau program

pendidikan yang ada pada setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi dan misi yang ingin dicapai oleh sekolah.

SIMPULAN

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari fungsi pendidik, fungsi manajer, fungsi administrator, fungsi supervisor, fungsi inovator dan fungsi motivator berpengaruh secara signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Tembilahan. Dari keenam fungsi kepemimpinan tersebut fungsi motivator berpengaruh dominan terhadap kinerja guru. Dengan demikian kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi kepada setiap tenaga pendidik sesuai dengan karakteristik individu agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau diharapkan dapat memberikan motivasi kepada setiap tenaga pendidik sesuai dengan karakteristik individu agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Kinerja guru SMP Negeri 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau diharapkan perlu ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Setiono, Benny, (2001), Pengaruh Karakteristik Organisasi, Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan, dalam *Aplikasi Administrasi; Media Analisa Masalah Administrasi Vol.2 No.2* Desember, FIA Hang Tuah, Surabaya.
- Amstrong, Michael, (2001), *Personal Management Practice*, London.
- Arikunto, Suharsimi, (2003), *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ballback, Jane & Jan Slater, (2001), *Menyiapkan Peralihan Karir*, PT

- Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Beach, Dale, (2004), *Personal*, Fourt Edition, Collier MC Milan.
- Budi Helpisari, Selfi, (2001), *Model Pengembangan Karir PNS di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jember*, (Tesis), Program PPs Unair.
- Deasler, Gary, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2), Prehallindo, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, (2005), *Manajemen Personalia*, Jilid 1, Edisi Ke-6, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L John M, *Organisasi, Prilaku: Struktur: Proses*, Edisi ke 5, Erlangga, Jakarta.
- Greenhaus, Jeffrey H,(2003), *Career Management*, CBS College Publishing.
- Handoko, Hani T, (2007) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-4, BPF, Yogyakarta.
- , (2002), *Manajemen*, Edisi Ke-4, BPF, Yogyakarta.
- Haryanto, V. Heru, (2002), *Hubungan Antara Kesesuaian Persepsi Terhadap Karakter Organisasi dan Karakter Individu Dengan Komitmen Organisasi*, dalam *Anima*, Vol.XII No 51, April Juni.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard, (2001), *Manajemen Prilaku Organisasi; Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan, Edisi 4, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta.
- Irianto, Yusuf, (2001), *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1, Insan Cendekia, Surabaya.
- Imel, Susan, (2002), *Career Development For Meaningful Live Work*, <http://ericacve.org>.
- Kerlinger, (2000), *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Edisi 3, Cetakan 7, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Luthans, Fred, (2001), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill.
- Mangkuprawira, TB Safri, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, halia Indonesia, Jakarta.
- Mathis, Robert L, John Jackson, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat, (2005), *Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pegawai*, Cetakan 6, Remaja Rodaskarya, Bandung.
- Nainggolan, English, (2004), *Pembinaan Kepegawaian Di Indonesia*, PT. Internusa, Jakarta.
- Pfeffer, Jeffrey et. al (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Editor A. Usmara, Edisi Ke 2, Amara Books, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, (2006), *Prilaku Organisasi:Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1 & 2, (Edisi Bahasa Indonesia), PT Pr ehallindo, Jakarta.
- Ruki, Achmad S, (2002), *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, P & Sondang, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 3, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiono, (2002), *Metode Penelitian administrasi*, Cetakan 9, Alfabeta, Bandung.
- Sukardi, Dewa Ketut, (2003), *Panduan Perencanaan Karir*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Sunarto, (2003), *Perilaku Organisasi*, Amus, Jakarta.
- Thoha, Miftah, (2003), *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walker, James W, (2003), *Human Resource Planning*, Grolier Incorporate.

-----, *Materi Penyusunan Alat
Ukur Perilaku*, Lembaga Pengkajian

& Pengembangan Psikologi
Terapan (LP3T) F. Psi, Unair.